



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**SUZANA BERNARDES DOS SANTOS**

**ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES DO DIA A DIA COM O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM BANCO PÚBLICO**

Brasília  
2014

**SUZANA BERNARDES DOS SANTOS**

**ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES DO DIA A DIA COM O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM BANCO PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

Brasília  
2014

**SUZANA BERNARDES DOS SANTOS**

**ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES DO DIA A DIA COM O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM BANCO PÚBLICO**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão  
Estratégica para Resultados.

Orientador: Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

Brasília, 10 de março de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Evaldo Bazeggio

---

Prof. Dr. Tânia Cristina

**Dedico aos colegas de trabalho e profissão,  
esperando contribuir com o crescimento profissional e  
pessoal.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, ao meu marido Ricardo, pois foi a partir de sua ajuda e compreensão que consegui trilhar o caminho para a conclusão do curso.

Ao professor Evaldo Bazeggio, meu profundo agradecimento por todo o conhecimento repassado que abriu minha visão para a gestão estratégica.

***“Se a organização não conectar a estratégia, a governança e aos processos operacionais, ela não será capaz de sustentar o sucesso.”***

**KAPLAN e NORTON (2008), A execução Premium**

## RESUMO

Este trabalho se propõe a apresentar uma metodologia ágil para a integração das atividades do dia a dia com o planejamento estratégico da empresa, utilizando técnicas do PDCA, baseadas na obra de Vicente Falconi, ferramenta 5W2H e análise de cenários.

É desejo de toda empresa que seu planejamento estratégico seja executado com eficiência por todos os empregados, mas isso as vezes não acontece por falta de comprometimento e ou conhecimento do planejamento estratégico por parte dos funcionários. Propagar o planejamento e ajustar o cotidiano das pessoas para cumprirem seu papel no planejamento é um dos grandes desafios dos gestores.

Esta proposta de metodologia visa facilitar a vida de gestores no alinhamento das suas atividades com os objetivos da empresa e, para isso, o método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o teórico-conceitual e procedeu-se também com pesquisas e entrevistas.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância do desenvolvimento de melhores práticas para obtenção dos resultados esperados pelo planejamento estratégico, buscando um alinhamento entre as técnicas de PDCA e técnicas de gerenciamento de mudanças.

**Palavras-chave:** Metodologia, Alinhamento, Planejamento, Estratégico, PDCA, Ciclos

## **ABSTRACT**

This paper aims to present an agile methodology for the integration of the activities of daily life with the strategic planning, using techniques of PDCA, based on the work of Vicente Falconi, 5W2H tool and analyze scenarios.

It is the desire of every company that its strategic plan is implemented efficiently by all employees, but that sometimes does not happen for lack of commitment and or knowledge of strategic planning by the employee. Spread the planning and adjust the daily lives of people to fulfill their role in planning is a major challenge for managers.

The proposed methodology aims to make life easier for managers to align their activities with the company's objectives and, therefore, the research method used in this work was the theoretical-conceptual and also held up with surveys and interviews.

Expected to demonstrate in this study the importance of developing best practices for achievement of expected results for strategic planning, seeking an alignment between the PDCA techniques and change management techniques.

**Key words:** Methodology, Alignment, Strategic Planning, PDCA, Cycles



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>11</b>
1.1 O Ciclo PDCA	15
1.2 5W2H	17
1.3 Alinhamento da organização com a estratégia	19
<b>2 A ESTRATÉGIA NA PRÁTICA</b>	<b>23</b>
2.1 Caso de sucesso	23
2.2 Estudo de caso: Planejamento Estratégico de um banco público	23
2.3 Análise dos exemplos	25
<b>3 ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES DO DIA A DIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>26</b>
<b>4 PROPOSIÇÃO DA METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>35</b>
Anexo 1 – Custos Versus Serviços	35

## INTRODUÇÃO

Os bancos públicos estão inseridos em um mundo no qual seus processos e procedimentos são repercutidos muito além de suas fronteiras de atuação. Este fato faz com que a estratégia seja alterada com vistas à redução de custos e ao aumento de competitividade.

Para sobreviver às constantes mudanças do mercado é necessária uma administração estratégica bem estabelecida. Entende-se por excelência em gestão estratégica não somente a definição de Planejamento Estratégico – com missão, visão, valores, objetivos e mapa estratégico – mas também a estratégia enraizada em todo o nível empresarial, desde a área estratégica até a área operacional.

Após definição do planejamento estratégico é importante que ele seja totalmente divulgado, para todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional). Muitas organizações optam por não divulgar seu plano, por medo de que as informações sobre a estratégia da organização cheguem até os ouvidos dos concorrentes.

A estratégia de uma organização não deve ser um segredo, pois a vantagem de uma organização não está em sua capacidade de escolher estratégias adequada. A grande vantagem competitiva de uma organização está em sua capacidade de converter a estratégia em ação.

Em atenção à dificuldade de compreensão da estratégia por todos os empregados da empresa, este trabalho propõe uma metodologia para alinhar a gestão estratégica com as atividades rotineiras, demonstrando a cada empregado a importância das suas rotinas para os resultados gerais da empresa. Para isso, trará uma maneira clara de identificar os 5W2Hs e criará planos de ações para melhorar, corrigir ou manter eficiente uma rotina do dia a dia.

Como base para o desenvolvimento da proposta, será utilizado o método PDCA, muito conhecido como Ciclo de Deming. O PDCA, do inglês Plan-Do-Check-Action, é um método de gestão de quatro passos utilizado para controle e melhoria contínua de processos, são eles: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

O objetivo principal do presente trabalho é propor uma metodologia viável para a execução e acompanhamento de atividades e metas em uma área específica

de um banco público. Como objetivos específicos o trabalho pretende: diagnosticar as causas de atividades desalinhadas; alinhar as atividades rotineiras ao planejamento estratégico; detalhar o funcionamento do PDCA; e detalhar a aplicabilidade do PDCA ao cumprimento das metas do planejamento estratégico.

Para alcançar esses objetivos, o método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o teórico-conceitual, com base principalmente na obra de Vicente Falconi. A pesquisa buscou levantar conhecimentos para uma visão panorâmica da problemática tomada como objeto do estudo. Além disso, procedeu-se também com pesquisas e entrevistas.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância do desenvolvimento de melhores práticas para obtenção dos resultados esperados pelo planejamento estratégico, buscando um alinhamento entre as técnicas de PDCA e técnicas de gerenciamento de mudanças.

O presente trabalho foi então estruturado em 4 capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se a teoria sobre o Planejamento Estratégico e o Ciclo PDCA, comparando as técnicas de Vicente Falconi com as de Kaplan e Norton; o segundo capítulo proporciona uma análise da estratégia na prática, com um caso de sucesso e o estudo de caso de um banco público; no terceiro capítulo, descreve-se a importância do alinhamento das atividades do dia a dia com o planejamento; no quarto e último capítulo é proposta a metodologia para a execução e acompanhamento das atividades e metas em uma área específica de um banco público.

## 1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um ato de pensar e fazer planos de maneira estratégica analisando a organização sob vários ângulos. É crucial para o sucesso da organização saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado, para isso o planejamento prevê o futuro da empresa em relação ao longo prazo.

Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente e aumentando a produtividade, sendo o planejamento estratégico um processo contínuo e em constante atualização. Deste modo, Djalma de Oliveira (2012) afirma que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos na empresa.

O planejamento estratégico é um sistema, pois possui partes interdependentes que se interagem, e além disso é influenciado também pelo ambiente. Nesse cenário em constante mutação empresarial e ambiental, a administração deve ser repensada para quebrar paradigmas e consolidar novos modelos de gestão.

O plano estratégico, instrumento utilizado para planejar, descreve estratégias que definem rumos ou formas de atingir os objetivos. O plano é concebido a partir de análise de cenários juntamente com a construção de uma matriz, geralmente matriz SWOT, que aponta as diversas oportunidades e ameaças sob visões internas e externas à organização.

O planejamento estratégico constitui prazos divididos por períodos:

- Planos de longo prazo: duram de 5 a 10 anos, são planos que definem estratégias para se atingir a visão de futuro, ou seja, definem os meios para atingirem os fins. As estratégias, neste caso, buscam trazer mudanças estruturais no negócio da empresa.
- Planos de médio prazo: são planos que duram aproximadamente 3 anos e estabelecem metas para as estratégias dos planos de longo prazo. Além

disso, desenvolvem projeções financeiras capazes de suportar as medidas para o atingimento das metas.

- Planos de curto prazo: constituem o detalhamento dos planos de longo e médio prazos, no período de um ano, com metas concretas, definem os planos de ação e orçamento anual.

A responsabilidade do planejamento estratégico é sobre tudo dos gestores do topo, ou da Alta Administração, dado o nível de decisões que é necessário tomar.

Apesar do grande engajamento da alta administração na elaboração do planejamento estratégico ele não pode ficar restrito apenas ao topo da pirâmide. É fundamental que todos os membros da empresa conheçam o planejamento e saibam com clareza quais pontos do planejamento estratégico são atendidos por suas atividades. Pensando nisso, Vicente Falconi (2013) mostra, em seu livro *Gerenciamento pelas Diretrizes*, a importância de se transformar as estratégias da organização em realidade e descreveu um método de gerenciamento para se atingir esse objetivo.

Um dos fatores para um bom planejamento é o atingimento de metas, mas para que isso seja possível, é necessário promover a mudança nos processos que determinam os resultados. As mudanças constituem as próprias ações elencadas no plano de ação.

Nesse sentido, John P. Kotter (2013) fala sobre despertar a urgência das pessoas. Em seu livro existe um exemplo chamado “Quando crocodilos estão beliscando os seus calcanhares”, de Nick Pearce, que descreve como um gestor precisou modificar sua forma de se expressar para conseguir atrair a atenção das pessoas mais qualificadas da empresa para o problema.

Isso demonstra que mesmo um plano estratégico muito bem elaborado e aceito por CEOs e acionistas depende da eficiência dos gestores operacionais e táticos para obter sucesso, tanto quanto depende do envolvimento da alta diretoria.

Vicente Falconi (2013), em seu livro *O Verdadeiro Poder*, descreve quatro motivos pelos quais as empresas falham:

- a) Não colocam as metas certas (ou não definem seus problemas de forma correta).
- b) Não fazem bons Planos de Ação, seja porque desconhecem os métodos de análise, seja porque não têm acesso às informações necessárias (falta conhecimento técnico).
- c) Não executam completamente, e a tempo, os Planos de Ação.
- d) Podem ocorrer circunstâncias fora de controle.

A execução do plano estratégico é a forma de coordenar os três processos-chave de qualquer negócio: o processo de pessoas, a estratégia e o plano operacional. Execução é o que define o nível de maturidade de uma organização e isto é especialmente importante no cenário de crise sistêmica, onde é mais duro crescer, onde a competição é mais agressiva, onde os governos interferem mais no ambiente e onde os riscos são mais imprevisíveis.

Um texto bem conhecido sobre o tema foi escrito por Robert S. Kaplan e David P. Norton no livro *A Execução Premium*. Leitura essencial para quem opera em alto desempenho, nele os autores conceituam execução de uma forma bem diferente do senso comum:

1. Execução é um processo sistemático. Poucas empresas têm processos consistentes de gestão; algumas são boas em gestão da estratégia, outras são boas em gestão das pessoas, e ainda outras são boas em gestão da rotina. Poucas empresas têm os três processos bons e pouquíssimas têm os três processos bons e sincronizados entre si.

2. Execução requer atribuições específicas de responsabilidade. Como aquela história de cachorro de dois donos. Uma história que conta que se um cachorro tem dois donos, não conseguirá obedecer a nenhum dos dois. Poucos ainda trabalham bem com objetivos SMART e responsabilidades claras e específicas. A maior parte não tem nem boas descrições de função!

3. Um planejamento é tão bom quanto às hipóteses que o sustentam. Se as hipóteses estiverem erradas, provavelmente o plano será ruim. A questão é: como checar essas hipóteses? Elas estão mesmo em contato com a realidade?

4. Um bom plano de ação é aquele que capaz de ser implantado, com os recursos e estrutura que se tem no momento. Planos de ação mirabolantes acima da capacidade de execução da equipe geram apenas frustração e desperdício de energia e de credibilidade.

5. O Plano de ação tem que considerar as pessoas e a rotina operacional. O futuro não pode brigar com o presente. É no presente que o gestor quer operar e construir o futuro, ao mesmo tempo. Mas isto requer trade offs – às vezes o gestor terá que abrir mão de alguma ação em nome de outra mais importante para o momento.

6. O principal desafio da execução é a sincronização dos itens do planejamento estratégico e dos processos operacionais. E isto não acontece por sorte, tem que ser pensado e repensado, com disciplina, frequência e método. O objetivo é, sempre, maximizar o uso dos recursos disponíveis na execução da estratégia.

7. Pessoas respondem a incentivos. Se quisermos que elas executem bem, elas têm que ser recompensadas por isso. Não adianta querer bons resultados no médio e longo prazo se o sistema de remuneração premia o curtíssimo prazo.

8. Como num ciclo de PDCA, a estratégia e sua execução devem estar sempre em cheque, com flexibilidade e agilidade para ajustes. A conjuntura muda rapidamente e o gestor também tem que ser rápido em mudar, sem perder o foco do planejamento estratégico.

Manter-se em contato com a realidade e sincronizar de forma fina os três processos – pessoas, estratégia e operações – é um desafio mental de grande complexidade. É pouco intuitivo, requer pensamento sistêmico, bastante trabalho e consome mais tempo do que se está acostumado a dispor.

Gestores que executam bem aproveitam melhor as oportunidades que aparecem e abandonam estratégias erradas com leveza e desapego. Eles corrigem o rumo mais rápido, aprendem mais rápido, formam líderes melhores e entregam resultados mais sustentáveis. Gestores assim são investimentos de menor risco e maior retorno.

Diante deste quadro, o foco desse trabalho é auxiliar na elaboração de uma metodologia ágil e adaptável para a implementação e disseminação da

execução do planejamento estratégico em uma área específica de uma empresa pública.

### 1.1 O Ciclo PDCA

O PDCA são as iniciais das palavras inglesas plan, do, check, e action, que significam planejar, fazer, verificar e agir (corretivamente).

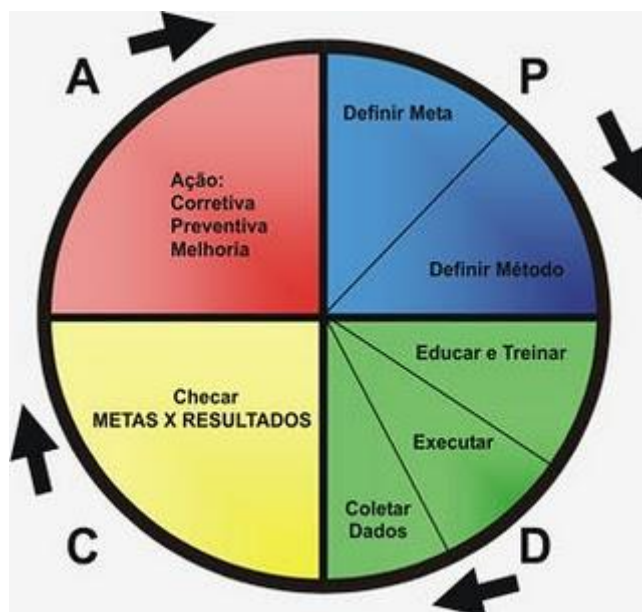


Figura 1 - Ciclo PDCA

A origem do ciclo PDCA se deu a partir do ciclo de Shewhart, engenheiro norte americano que foi o introdutor do controle estatístico para o controle da qualidade. O PDCA evoluiu muito desde a sua criação e hoje se tornou não apenas um modelo para a geração de conhecimento, mas um modelo voltado, fundamentalmente, para a ação prática e geração de benefícios para o homem e a sociedade.

As quatro partes do PDCA são descritas a seguir:

**PLANEJAR:** "Não existe nada (nenhum processo) que não possa ser melhorado". Na fase de planejamento do ciclo escolhe-se um processo ou problema a ser sanado. O processo escolhido pode ser uma atividade, linha de montagem, um método etc. Desenhamos o projeto e o estudamos por meio de técnicas de administração da produção ou administração de atividades. Estabelecemos metas



quantitativas e qualitativas a serem alcançadas. Desenvolvemos um plano de ação com parâmetros quantificáveis de acompanhamento.

**FAZER:** Depois do plano de ação definido, cabe fazer com que ele aconteça na prática. É importante colher dados e medidas continuamente ("quem não mede não gerencia"), e documentar as mudanças no processo. Uma boa estratégia é escolher, na fase anterior de planejamento, processos e problemas fáceis de resolver. O sucesso das primeiras ações serve de treino e incentivo a equipe responsável.

**VERIFICAR:** Nessa fase são verificados os resultados práticos da implementação do plano. Se existirem grandes distorções para alcançar os resultados, pode ser necessário retornar à primeira fase e alterar ou refazer o plano inicial. Caso os resultados obtidos sejam satisfatórios, em relação às metas estabelecidas, o programa deve prosseguir para a próxima fase.

**AGIR** (corretivamente): comprovada a eficácia do plano implantado e adotado, é necessário torná-lo padrão na empresa. O novo procedimento é documentado para garantir que sempre seja utilizado a partir de então e até que uma nova melhoria o modifique. Esta fase garante que as mudanças que resultaram em melhorias sejam internalizadas nos processos produtivos adotados pela empresa. Caso as mudanças não alcancem os resultados esperados, esta etapa envolve o retorno à situação anterior.

O Ciclo PDCA é, provavelmente, o mais conhecido conceito da gestão da qualidade. Mesmo pessoas leigas conhecem os 4 pontos básicos do PDCA.

Também conhecido como Roda de Deming, é uma metodologia criada para a análise e solução de problemas e evolução de processos. Graficamente, apresenta a ideia de um "circuito", desenvolvida por Deming. Segundo ele, a reflexão para a solução de problemas contém cinco passos logicamente distintos: perceber a dificuldade, localizar e definir o problema, sugestão de possíveis soluções, desenvolvimento por raciocínio das influências da sugestão, observação posterior e experimentação que levem a sua aceitação ou rejeição.

O PDCA é um ciclo dinâmico que pode ser desdobrado dentro de cada um dos processos da organização e para o sistema de processos como um todo. É

intimamente associado com o planejamento, implementação, controle e melhoria contínua da realização das atividades do dia a dia.

Além disso, Vicente Falconi (2013) afirma que o PDCA permite:

- a) A participação de todas as pessoas da empresa;
- b) a uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação;
- c) o entendimento do papel de cada um no esforço empresarial;
- d) o aprendizado contínuo;
- e) a utilização de várias áreas da ciência para a obtenção de resultados; e
- f) a melhoria da absorção das melhores práticas.

O método PDCA é utilizado para atingir dois tipos de meta: resultados que se desejam melhorar e resultados a serem mantidos. O PDCA é utilizado para melhorar em conjunto com o PDCA para manter. No caso de manutenção, o PDCA recebe o nome de SDCA, em que o S significa *Standardize* (padronizar).

À primeira vista o PDCA parece ser muito simples, porém, de acordo com Vicente Falconi (2013), quem aplica a ferramenta percebe ao longo do tempo que, quanto mais se aprofunda mais se depara com sua complexidade na aplicação por toda a empresa.

É fundamental observar que, em evolução de processos, o PDCA pode ser utilizado como uma ferramenta para evoluir os processos até o ponto onde eles podem ser considerados maduros o suficiente para serem padronizados. Porém, mesmo um processo maduro e padronizado pode novamente ser submetido a ciclos PDCA, a fim de ser aprimorado continuamente.

## 1.2 5W2H

O 5W2H é utilizado para planejar a implementação de uma solução ou de uma mudança, esta ferramenta facilita a visualização das responsabilidades, metas, motivos, prazos e como cada tarefa deverá ser executada:

- **What?** O QUE: Qual(is) ação(ões) deve ser realizada como solução?
- **Why?** POR QUE: Por que foi definida esta solução? (resultado esperado)

- **Who?** QUEM: Quem será o responsável pela sua implantação?
- **Where?** ONDE: Onde a ação será desenvolvida? (abrangência)
- **When?** QUANDO: Quando a ação será realizada?
- **How?** COMO: Como a ação vai ser implementada? (passos da ação)
- **How much?** QUANTO: Quanto será gasto?

A força dessa série de perguntas simples está na identificação daquilo que realmente importa na hora de implementar uma mudança para perseguir uma meta. Em outras palavras, a técnica ajuda a estabelecer prioridades para se traçar um plano de ação. No detalhamento deste trabalho, não será abordado o segundo H, que significa How Much (quanto).

### **What?**

É a primeira e mais básica interrogação que deve ser respondida de acordo com o objetivo que a empresa quer chegar. O foco principal deve ser inserido neste momento, de forma clara, apenas para que o objetivo principal seja definido.

### **Why?**

Porque esse plano será executado, qual item do planejamento estratégico ele atende. A resposta deve conter a motivação para realização da ação.

### **Who?**

Quem é o responsável pela sua execução, que também será o responsável por quebrar o plano em planos menores, se necessário.

### **Where?**

Onde ele será executado, qual a área que deverá implementar esse plano de ação.

### **When?**

Definir a data inicial da atividade é fundamental para que um cronograma de planos de ação possa ser criado, permite um melhor planejamento da distribuição das atividades ao longo do período desejado e evita sobrecarga dos membros das equipes.

### **How?**

Como será executado, qual foi a estratégia definida para a execução do plano. Refere-se ao foco do planejamento, é um espaço para ideias, desenvolvimento da criatividade, análises e pesquisas.

### **1.3 Alinhamento da organização com a estratégia**

De acordo com Kaplan e Norton (2008), os gestores têm que lidar com três questões durante o processo de alinhamento do planejamento estratégico com as atividades do dia a dia.

#### **1) Como garantir que todas as unidades organizacionais estejam na mesma sintonia?**

A estratégia corporativa é descrita por um mapa estratégico que identifica as fontes específicas de inter-relação entre as unidades de negócio. Os gestores, então, desdobram o mapa estratégico, de cima para baixo, para as unidades de negócio. As estratégias passam a refletir a estratégia local, os objetivos da unidade para a corporação e a estratégia de relacionamento com as outras unidades.

#### **2) Como alinhar as unidades de apoio com as estratégias das unidades de negócio e a estratégia da corporação?**

Considerando que as unidades de apoio e as funções de apoio são vistas como despesas discriminatórias, ou seja, departamentos de custos indiretos, cujo objetivo é minimizar suas despesas operacionais, os gestores muitas vezes precisam lidar com rotinas difíceis de serem alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Para o sucesso do planejamento nas unidades de apoio é importante que o gestor alinhe sua estratégia com as de criação de valor da empresa como um todo e com as unidades de negócio que se relacione. Unidades de apoio devem negociar acordo de nível de serviço com as demais unidades de negócio para definir o portfólio de serviços a ser fornecido pela unidade. O desenvolvimento de mapas estratégicos e de scoreboards para as unidades de apoio, com base nos acordos de nível de serviço, cria condições para que cada unidade de apoio defina e execute uma estratégia capaz de alavancar os itens do planejamento estratégico.

#### **3) Como motivar os empregados a contribuir para a execução da estratégia?**

É preciso que os empregados compreendam a estratégia e qual o seu papel nela para que interliguem com sucesso suas operações do dia a dia com a estratégia. Além disso, durante o desdobramento das metas em atividades, é importante incentivar as pessoas para a apresentação de novas ideias ou sugestões de melhorias nos processos. É necessário que as pessoas fiquem entusiasmadas com o plano, sugerindo medidas criativas, para que se sintam motivadas a atingir as metas e objetivos traçados no detalhamento do planejamento estratégico.

Os mapas estratégicos e o Balanced Scorecard – BSC são mecanismos ideais para ajudar a administração central das corporações a alinhar as várias unidades de negócio para a criação de valor superior. Os mapas estratégicos podem ser desdobrados para as divisões, para as unidades de negócio e de apoio e para os departamentos, com o propósito de coordenar as atividades de criação de valor em todos os níveis e fornecer insumos para a definição assertiva das atividades do dia a dia das pessoas. No sentido de alinhar as atividades do dia a dia das pessoas, KAPLAN e NORTON falam sobre sinergia em aprendizado e crescimento como sendo:

- Aprimorar o capital humano por meio de excelência em recrutamento e treinamento de recursos humanos e em práticas de desenvolvimento de liderança, envolvendo diferentes unidades de negócio.
- Alavancar uma tecnologia comum, como uma importante plataforma setorial ou canal para clientes, que possa ser compartilhada entre várias unidades de negócio.
- Compartilhar melhores práticas, por meio de uma gestão do conhecimento que transfira a excelência na qualidade dos processos a várias unidades de negócio.

Um passo importante para a execução do planejamento estratégico é a empresa possuir empregados motivados. O processo de alinhar o pessoal com a estratégia envolve três passos:

1. Comunicar e educar os empregados sobre a estratégia.
2. Vincular os objetivos e incentivos pessoais à estratégia.

3. Alinhar os programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as competências necessárias à implementação da estratégia.

A comunicação da missão, dos valores, da visão e da estratégia é o primeiro passo para a motivação do pessoal. Os executivos podem usar o mapa estratégico e o Balanced Scoreboard para divulgar a estratégia – tanto o quê a organização quer alcançar quanto como pretende realizar os objetivos estratégicos. O conjunto de todos os objetivos e indicadores fornece uma imagem abrangente das atividades de criação de valor da organização.

A comunicação também contribui para moldar a cultura. As mensagens culturais podem incluir compromissos com o desempenho e manifestações de responsabilidade e prestação de contas, além de enfatizar o foco nos clientes e a paixão implacável pela melhoria contínua, pela criatividade e pela inovação.

A implementação da estratégia exige o alinhamento e a execução de iniciativas estratégicas e de programas de melhoria de processos. Os programas de qualidade e de melhoria dos processos são muito anteriores ao Balanced Scorecard. Na década de 1970, as empresas japonesas demonstraram o poder dos métodos de gestão da qualidade total, que se baseavam em inovações anteriores de Deming, Shewhart, Juran e outros. As versões ocidentais de TQM apareceram na década de 1980, incluindo lean manufacturing, just-in-time e Seis Sigma.

As organizações podem usar os objetivos estratégicos de seus mapas estratégicos e do scorecard para aprimorar e alinhar seus programas de gestão de processos. Os modelos de qualidade, em si, geralmente se concentram no local, no tático e na melhoria de processos não interligados. Os recursos de qualidade convergem para processos considerados aquém das melhores práticas. Esse processo de alocação, contudo, independe de definição de prioridades estratégicas. O BSC gera elos causais explícitos entre melhorias de qualidade e dos processos, de um lado, e resultados bem-sucedidos para cliente e acionistas do outro. As relações de causa e efeito no mapa estratégico e os objetivos estratégicos do BSC enfatizam as melhorias nos processos mais importantes para a execução bem-sucedida da estratégia.

O alinhamento dos programas de qualidade e de melhoria dos processos com a estratégia começa com a proposta de valor.

Melhorar processos significar alinhar processos, que por sua vez aumentam o valor entregue pela unidade para a corporação. Uma vez aprimorados, os processos devem ser padronizados para garantir a sua perpetuação e facilidade de difusão para outras unidades e ou novos empregados. E uma das ferramentas para auxiliar na melhoria e padronização dos processos é o PDCA.

O Ciclo PDCA impõe um dinâmica de melhoria e obtenção de resultados em curto prazo o que contribui consideravelmente para a motivação de empregados em todos os níveis da empresa.

## **2 A ESTRATÉGIA NA PRÁTICA**

### **2.1 Caso de sucesso**

Extraído do livro “O coração da mudança”, de John P. Kotter, a história “Custos versus Serviços”, vivida por Ron Bingham, conta a história de uma organização governamental que adotou a visão dos serviços, melhorando a eficiência no atendimento. O texto integral é possível ler no Anexo 1.

### **2.2 Estudo de Caso: Planejamento Estratégico de um banco público**

O último Planejamento Estratégico do Banco foi reformulado em 2012 para um período de 10 anos. O novo planejamento não alterou a missão da empresa, porém mudou a visão de onde o banco quer chegar. A atualização do plano estratégico foi realizada na primeira etapa do programa de planejamento criado pelo banco.

No novo modelo organizacional, o banco foi dividido em Unidades de Negócio e Unidades Funcionais. A estratégia da divisão é tornar as decisões menos fragmentadas e mais ágeis e promover e melhoria contínua dos processos, a partir da definição e gestão de indicadores de eficiência. Com isso, o processo de planejamento estratégico passará a ser mais integrado e orientado pela estratégia corporativa, com cada Unidade de Negócio traduzindo a direção geral em sua própria estratégia de geração de impacto econômico e social.

O Conselho Diretor do banco passou a contar com comitês formados por vice-presidentes para agilizar a decisão de negócios e funções específicas. Os comitês estatutários, que já compunham a estrutura do banco, continuaram sem alterações.

A segunda etapa do programa, lançada em abril de 2012, esteve voltada para o ajuste do modelo de gestão, com a finalidade de adequar a forma de trabalho aos desafios do planejamento estratégico. Tais ajustes são agrupados em cinco elementos: estrutura, governança, estratégia à avaliação de desempenho, processos



e cultura organizacional. O novo modelo de gestão está calcado em sete princípios que guiarão a empresa para a concretização da visão de futuro, são eles: sinergia público/comercial, foco no cliente, responsabilização, simplicidade, integração, eficiência e escalabilidade.

Dois movimentos essenciais foram conduzidos nessa segunda etapa, de forma gradual e bem planejada:

- Desenvolvimento da capacidade de gestão de líderes, para que inspirem e encorajem as pessoas na busca das suas aspirações; e
- Identificação e desenvolvimento de talentos, pois pessoas atuando conforme suas aptidões e sendo capacitadas continuamente, têm mais facilidade para desempenhar as atribuições do dia a dia.

A execução da estratégia – seus projetos essenciais, indicadores e resultados – será acompanhada por fóruns específicos de governança, o que permitirá maior clareza na articulação de temas críticos de estratégia. Importante ressaltar que os resultados das Unidades de Negócio serão consolidados de forma a garantir que sua composição (receitas e custos) espelhe a contribuição de todas as unidades envolvidas na geração desse resultado.

Apesar da ampla divulgação do planejamento estratégico e das principais ações tomadas pelo banco afim de atingir sua visão de futuro, observa-se dentro da estrutura atual que o percentual de empregados com conhecimento sobre o planejamento estratégico é baixo, mesmo com a política de disseminação.

A área específica do banco, que foi escolhida para ser estudada neste trabalho, encontra-se na área meio e é responsável pelo relacionamento do banco com o ambiente externo, comunicando-se principalmente com a Administração Pública. Atualmente, a área possui apenas dois indicadores de resultado inseridos no planejamento estratégico. São todos indicadores de tempo e traduzem a eficiência de resposta nas demandas solicitadas por órgãos externos. O sistema que armazena os indicadores da empresa só pode ser visualizado através de senha e somente os gestores e responsáveis possuem acesso.

A área possui processos que podem ser considerados PDCA por possuírem todas as características, porém não estão descritos como tal.

### **2.3 Análise dos exemplos**

Foram abordados nos textos acima um exemplo de mudança na forma de agir de um departamento de serviços sociais de um estado dos Estados Unidos da América e uma breve descrição do planejamento estratégico de um banco público.

Como entes públicos, estes têm a missão de prestar bons serviços a sociedade, com pouco ou nenhum lucro. Dessa forma, é possível perceber que funcionários comprometidos com a visão correta do que a empresa é e pretender se tornar podem fazer toda a diferença. As empresas apresentadas nos exemplos acima mudaram a visão do que querem para o seu futuro, com a diferença de que, no segundo exemplo, a visão foi modificada pela alta administração, enquanto que no primeiro, a mudança se enraizou primeiro nas áreas operacionais.

### 3 ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES DO DIA A DIA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda empresa, pública ou privada, quer obter a vitória em seus negócios, até mesmo prefeituras, estados e o Governo Federal precisam obter resultados positivos no seu planejamento estratégico.

Para atingir essa meta, Vicente Falconi (2013) afirma que as empresas necessitam de foco em 3 fatores fundamentais: Liderança, Conhecimento Técnico e Método. O desenvolvimento dessas 3 frentes deve começar no início do planejamento e continuar por todas as fases da evolução da empresa.

O fator mais importante dos três citados acima é a liderança. É através dela que os empregados conhecem suas missões e é a liderança que organiza as atividades. Apesar da extensa bibliografia sobre liderança e de como um líder deve ser e pensar, o que realmente interessa para as empresas é o seguinte: **Liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo.**

Uma equipe com um bom líder é uma equipe eficiente e organizada, algumas podem até receber o título de equipe de alta performance. Um dos fundamentos para se chegar a esse nível é a perfeita compreensão, por todos da equipe, do seu papel no planejamento estratégico e qual a meta que precisa atingir para que o setor e a empresa atinjam as metas do planejamento estratégico.

Isso requer um nível de comprometimento e qualidade de serviço de todos os membros da equipe a começar pela definição de metas simples, como por exemplo: atender o telefone até o terceiro toque, nunca deixar o setor completamente vazio, sempre responder a dúvida do cliente (interno ou externo) no primeiro contato, não ter atrasos superiores a 5 minutos para chegada ao trabalho, etc. Mesmo em setores de serviços cujo o resultado do trabalho seja material intelectual, metas e indicadores podem ser estabelecidos.

É importante que o líder saiba identificar e transmitir quais itens do Planejamento Estratégico as atividades dos funcionários atendem. Esse tipo de visão ajuda a demonstrar aos funcionários onde e como eles contribuem para o resultado da empresa e a mantê-los motivados, visto que saber o real valor do seu trabalho motiva as pessoas.

## 4 PROPOSIÇÃO DA METODOLOGIA

*Para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança. A forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la. (Peter Drucker)*

O planejamento estratégico é um conjunto de atividades que tem por objetivo elaborar um plano de curto, médio ou longo prazo. Sua importância reside no fato de que ele contribui para realizar a adequada alocação de recursos e fortalecer a organização.

A implementação do Planejamento Estratégico nas atividades do dia a dia deve obedecer a quatro etapas:

- A. Levantamento de dados;
- B. A diagnose (avaliação do ambiente corporativo, as respostas e expectativas das áreas gestoras);
- C. Identificação da missão da área, definição das finalidades e explicação dos objetivos.
- D. Identificação de quais itens do planejamento estratégico a área atende.

Uma vez que o gestor da área tenha uma clara visão de qual ou quais itens do planejamento sua área atende, ele possui informações para a elaboração do plano de ação padrão.

É papel do gestor elaborar e garantir a boa execução dos planos de ação. É preciso haver compromisso porque os líderes têm que motivar suas equipes, enfrentar as resistências e erradicar a cultura da não execução, que é presente em muitas empresas.

Para isso, o gestor deve elaborar o plano de ação padrão e delegar aos líderes de equipe a tarefa de construir os planos de ação subsequentes.

É tarefa dos gestores e líderes definirem as prioridades, visto que o excesso de prioridades leva a falta de foco e não direcionamento dos esforços das equipes. Cada líder deve escolher de três a cinco metas como prioridades de cada

vez para perseguir e acompanhar. Após a escolha das metas prioritárias pelos líderes, as equipes podem concentrar esforços nos planos de ação que as perseguem, assim aumentando as chances de sucesso nessas metas, mas sem nunca esquecer que todas as metas devem ser alcançadas. A definição de prioridades serve para auxiliar a criação do cronograma das metas.

São atribuições dos líderes: identificar as metas do planejamento estratégico a serem perseguidas, elaborar os planos de ação, coordenar a quebra dos planos em outros menores, estabelecer metas para os líderes abaixo deles, coordenar as reuniões de ciclo das suas equipes e disseminar o conhecimento sobre os planos para todos sob sua supervisão. O líder deve confiar na cultura de análise e sempre analisar os resultados.

O Plano de ação padrão é o plano elaborado pelo gestor da área para mapear o planejamento estratégico em ações e atividades do dia a dia das pessoas, é a base para a criação de uma agenda de atividades baseadas no cumprimento do planejamento estratégico. Deverá ser elaborado um plano padrão para cada item do planejamento estratégico atendido pela área. Os planos de ações serão desmembrados, de cima para baixo, até atingirem o nível mais baixo que irá efetivamente executar as ações do plano de ações.

Os planos de ações de mais baixo nível devem focar em resultados imediatos. Apesar do planejamento estratégico ser um plano para 5 ou 10 anos, as atividades do dia a dia acontecem no presente e é no presente que vemos o resultado e preparamos o futuro.

Processo de alinhamento de gestão de iniciativas	Objetivo	Barreiras	Ferramentas Capacitadoras
Escolha dos itens do planejamento estratégicos	Definir os itens do planejamento estratégico que são direta ou indiretamente afetados pela área	Dificuldade de enquadrar áreas de apoio no planejamento estratégico Obtenção de financiamento para ampliação da capacidade das equipes	Portfólio de iniciativas do planejamento estratégico
Endereçamento dos itens do planejamento estratégico	Desmembrar e distribuir os itens do planejamento estratégico para os demais líderes da área, até que o desmembramento atinja a pessoa que irá executar	Alto nível de comprometimento requerido dos líderes de equipe da áreas Necessidade de um bom programa de difusão dos planos de ação para todos os empregados da área	Líderes executivos de temas Equipes de temas
Gerenciamento dos resultados dos planos de ações	Garantir que os planos estratégicos sejam eficazes e se necessitam de ajustes	Estabelecimento de indicadores e metas	PDCA

**Tabela 1 – Modelo de processo de mapeamento das iniciativas**

As iniciativas não devem ser escolhidas de maneira isolada, a realização dos objetivos estratégicos da área abrange um portfólio de iniciativas que se inter-relacionam no planejamento estratégico.

Para cada iniciativa, identifica-se os temas e os objetivos que se esperam melhorar significativamente se for executada com sucesso.

A ferramenta facilitadora desta atividade é o 5W1H (o How Much não será abordado neste trabalho porque o custo não se aplica, uma vez que a gestão financeira da iniciativa não será aprofundada).

O 5W1H deve ser aplicado neste momento, para que se tenha conhecimento completo de cada item do plano padrão. O ponto mais importante nessa fase é identificar quem, o que e quando será feito o que foi proposto pelo plano de ação. Já o como será discutido com as equipes de execução na próxima fase da implementação.

- **What? O QUE:** Qual o item do planejamento estratégico é atendido?
- **Why? POR QUE:** Porque ele foi escolhido e como se conecta a área?
- **Who? QUEM:** Quem será o responsável pela sua implantação?

- **Where?** ONDE: Onde a ação será desenvolvida? (abrangência)
- **When?** QUANDO: Quando a ação será realizada?
- **How?** COMO: Como a ação vai ser implementada? (passos da ação)

Essas seis questões são a base para a visão do P do plano de ação em elaboração. O gestor irá produzir um plano de ação para cada item do planejamento estratégico.

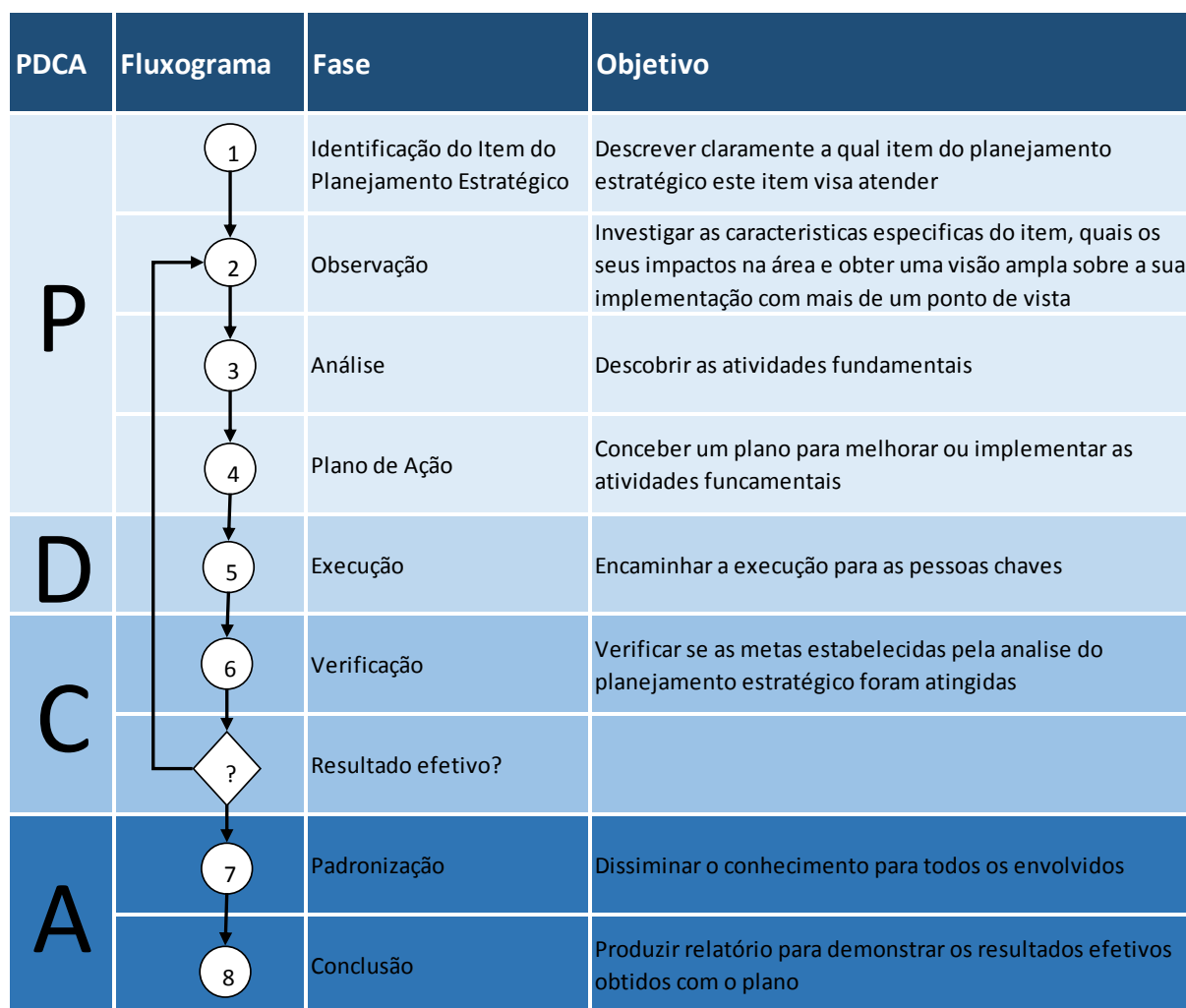


Figura 2 - Quadro PDCA de alinhamento

Uma vez definidos os planos padrões, o gestor deve propor uma reunião com os coordenadores de equipes imediatamente abaixo dele, essa reunião deve ter os seguintes objetivos.

- 1) Explicar os planos de ação padrões;
- 2) Endereçar a meta de cada equipe no planejamento estratégico;
- 3) Alinhar a criação dos planos de ação específicos para cada equipe.

É papel do líder garantir a frequência das reuniões, participar e moderar as reuniões dos ciclos do PDCA.

O Ciclo PDCA dos planos de ação específicos deve ter duração de uma semana. A cada semana a equipe deve se reunir para expor e avaliar os resultados obtidos, observando se serão necessários ajustes no plano para atingir os objetivos do planejamento estratégico.

É fundamental, para facilitar a adoção e a implementação do método, que os indicadores sejam discutidos com as pessoas que irão executá-lo, de modo que a reunião caminhe para um consenso sobre a meta e o indicador. Um indicador aceito pela pessoa que deverá perseguir-lo é um indicador muito mais fácil de ser controlado e implementado, da mesma forma que a definição de metas factíveis a cada ciclo é importante. Não adianta implementar o processo com metas muito ousadas, a performance da equipe irá aumentar com os ciclos.

Um tema obrigatório da primeira reunião de cada plano de ação é identificar as causas do possível desalinhamento das atividades com planejamento estratégico, é fundamental que o gestor promova um debate de alto nível com todos os envolvidos da sua área para que ele possa ter uma visão clara da causa raiz dos possíveis problemas. Atacar a raiz de um problema aumenta muito as chances de que não ocorra novamente.

Cada coordenador ou líder de equipe deverá quebrar seus planos de ação em planos menores e alinhar as atividades com todos os membros da sua equipe. Seguindo o modelo proposto pelo quadro da Figura 2.

De maneira prática, o gestor deverá criar um ou mais planos de ação para cada item atribuído a ele, com o objetivo de definir pelo menos um plano de ação para cada atividade desenvolvida por sua equipe.

Nesse segundo nível, o Ciclo PDCA terá duração diária com uma reunião de 15 minutos todos os dias, no período da manhã, para que o plano possa ser checado e modificado se necessário.

A frequência das reuniões de avaliação do desempenho do plano devem priorizar o atendimento da Tabela 2.



Nível estratégico	Frequência
Operacional	Diária
Primeiro nível gerencial	Semanal
Segundo nível gerencial	Quinzenal
Terceiro nível gerencial	Mensal
Quarto nível gerencial	Bimestral

**Tabela 2 – Frequência de reuniões de acordo com o nível estratégico**

Reuniões com frequência superior a 2 meses não garantem uma efetiva avaliação do desempenho dos indicadores e dificultam a correção de possíveis desvios nos planos de ações.

A primeira reunião do ciclo diário deverá ser mais longa para que o gestor explique aos membros da equipe o objetivo e o enquadramento da equipe no planejamento estratégico da empresa, cada um dos itens atendidos pela equipe deve ser explicado e os indicadores devem ser identificados e difundidos a todos.

As demais reuniões devem focar no cumprimento das metas dos planos de ações propostos para a equipe, essa análise deve ser feita olhando para os indicadores para que um possível desvio possa ser identificado e corrigido imediatamente.

## CONCLUSÃO

O estudo foi realizado utilizando a literatura de Falconi, Kotter, Kaplan e Norton. Durante a realização do trabalho, foi possível comprovar a necessidade de se implementar uma metodologia para difundir o planejamento estratégico a todas as camadas da empresa. O foco deve estar no alinhamento das atividades do dia a dia com os itens do planejamento estratégico, de forma a fornecer uma ferramenta para auxiliar líderes e gestores a incorporarem os itens do planejamento estratégico às agendas das pessoas, maximizando os resultados através da motivação e envolvimento de todos os funcionários na execução do planejamento estratégico.

A metodologia descrita neste trabalho visa, principalmente, auxiliar gestores de áreas de apoio a participarem da execução do planejamento estratégico das corporações. Dessa forma, será criada uma cultura empresarial de alto desempenho.

Para melhor implementação dessa metodologia, recomenda-se a leitura dos seguintes livros: O coração da mudança, de John P. Kotter; A Execução premium, de Kaplan e Norton; e Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, de Vicente Falconi.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **O verdadeiro poder**. 2. ed. Nova Lima: Editora FALCONI, 2013. 159 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 323 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**.. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012..

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013. 266 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)**: o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio. 5. ed. Nova Lima: FALCONI, 2013. 270 p.

KOTTER, Jonh P.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 186 p.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Custos Versus Serviços

Em boa parte, nosso pessoal considera que seu papel aqui é servir a toda a comunidade, ao público em geral, em prol do que veem como bem comum maior. Esse era o discurso. “Não estamos aqui para gerar lucros, mas para prestar serviços essenciais ao público.” A maioria realmente acreditava nisso, às vezes com muita convicção. E, decerto, ninguém estava lá para ganhar muito dinheiro. Essa não é a natureza dos governos estaduais, e sabíamos disso.

A visão focada no corte de custos, na dinamização da organização ou apenas na eficiência simplesmente não ganharia força. Mas aqui estava o problema: O governador achava que, com o tempo, acumularam-se grandes desperdícios e insistia em que o público não podia e não devia financiar ineficiências. Para ele, o essencial era economizar dinheiro para que o governo pudesse aumentar os gastos em áreas críticas como educação. Também em minha área de atuação, ele adotava a premissa de que o propósito era economizar dinheiro. De início, compartilhava a mesma opinião.

Assim, o cenário era o de dois trens no mesmo trilho, em sentidos opostos, um contra o outro. Alguém dizia “A eficiência é a questão”; outros retrucavam “A eficiência não é nossa missão”. Depois de muitas análises e debates, finalmente concluí que nossa visão deveria convergir para os serviços aos clientes. A ideia não era deixar de lado a questão da eficiência, mas pensar de maneira diferente, concentrar o foco de outra maneira. Nosso pessoal pensa em termos de prestar serviços essenciais. A maioria sem dúvida gostaria de oferecer o melhor atendimento ao público. Eles não são bobos, sabem que ninguém anda por dizendo “Uau, o governo do estado é ótimo. Quem quer saber de Federal Express e Wal-Mart, quando conta com serviços públicos desse nível!” Entretanto, como a disponibilidade de maiores verbas era totalmente impossível, não se podia melhorar a qualidade dos serviços gastando mais dinheiro. Assim, qual era a única opção? Remover os obstáculos à melhoria dos serviços. E a remoção de entraves nas burocracias sempre significa eliminar desperdícios. A conclusão é lógica.

Assim, adotamos a visão dos serviços. Ao divulgarmos a novidade, e o fizemos da maneira mais clara possível, as pessoas quase que se viam ajudando os outros da maneira que julgavam mais adequada e davam a impressão de que a maioria dos funcionários realmente se empolgou com a oportunidade de melhorar a maneira como atendiam ao público. Acreditem, cínicos, isso de fato aconteceu. A reação foi incrível. De repente, pessoas em toda a organização repensavam o seu trabalho, a fim de oferecer melhores serviços. Lembro-me de uma reunião com o governador e sua equipe sênior na qual nossos funcionários apresentaram sua visão de como os respectivos departamentos operariam no futuro. A exposição da área de serviços sociais foi sobremodo inspiradora. Aquela mulher se levantou e declarou: “Nossa visão do futuro é atendê-lo como pessoa integral, como família integral. Cuidaremos de seus vales-alimentação, de seu treinamento. Nós o ajudaremos a ter uma família saudável. Você se sentirá alvo de cuidados e será tratado com respeito.” A paixão que timbrava sua voz era indescritível. Ela acreditava naquela visão e estava profundamente comprometida com sua realização. Não havia dúvida de que de fato se empenharia para ajudar o público. E, obviamente, para alcançar esse objetivo, seria necessário mexer nas entranhas da organização, eliminando todas as práticas redundantes que forçavam os interessados a preencher o mesmo formulário dez vezes, sempre que interagiam com serviços sociais. Toda essa eficiência seria erradicada e, no processo, alguns cargos se tornariam supérfluos. Mas isso não importava, ao menos tanto quanto a qualidade dos serviços sociais. Decerto, era um sacrifício que valia a pena, como parte do esforço de ajudar os excluídos a ajudar-se a si próprios.

Um grupo do departamento de arrecadação projetou um Estado do futuro, em que os contribuintes telefonariam com uma dúvida sobre o preenchimento de documentos fiscais e não ficariam esperando na linha durante uma hora. Ainda melhor, o público conseguiria as informações necessárias na hora, sem necessidade de outras consultas. Isso do departamento de arrecadação! Mas essas metas significavam a compra de nova tecnologia – o que, obviamente, era dispendioso e deveria ser compensado por reduções no quadro de pessoal, seja por transferências internas, seja por demissões. Contudo, o novo sistema, se bem implementado, seria bem mais eficiente e, com o tempo, economizaria muito dinheiro.

Todo esse conjunto de iniciativas provocou algumas rupturas. Em face do forte comprometimento com a melhoria dos serviços. A maioria estava disposta a arcar com as consequências, embora, obviamente, houvesse umas poucas exceções.

O resultado foi que, depois de alguns anos, economizamos mais dinheiro do que o governador jamais imaginara possível. O resultado foi surpreendente para todos. E ainda por cima conseguimos algo tão ou mais importante – melhores serviços. A visão certa fez toda a diferença do mundo.